

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS
IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA**
(Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Boyolali)



**Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata I
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

Disusun Oleh:
ISTIQOMAH SETIANI
B 200130227

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2017**

HALAMAN PERSETUJUAN

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS
IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA**
(Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Boyolali)

PUBLIKASI ILMIAH

Oleh:

ISTIQOMAH SETIANI

B 200130227

Telah diperiksa dan disetujui oleh:

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Zulfikar', written in a cursive style.

(Dr. Zulfikar, SE, M.Si)

HALAMAN PENGESAHAN

**“FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS
IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA (Studi Empiris pada
Pemerintah Kabupaten Boyolali)”**

Yang ditulis Oleh

ISTIQOMAH SETIANI

B 200130227

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Surakarta

Pada Tanggal Januari 2017

Dan Dinyatakan telah memenuhi syarat

Dewan Penguji :

1. Dr. Zulfikar, SE., M.Si
(Ketua Dewan Penguji)
2. Drs. Atwal Arifin, Akt., M.Si
(Anggota I Dewan Penguji)
3. Andy Dwi Bayu Bawono, SE., M.Si., Ph.D
(Anggota II Dewan Penguji)

()
()
()

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Surakarta



(Dr. Bayu Bawono, SE., M.Si)

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah publikasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat pernah ditulis orang lain kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila terbukti ketidak benaran dalam pernyataan di atas, maka saya akan pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 21 Januari 2017

Penulis



Istiqomah Setiani

B 200130227

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS
IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA
(Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Boyolali)**

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sumber daya manusia, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, penghargaan dan sanksi. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Seluruh Pejabat Struktural di lingkup Badan, Dinas dan Kantor Pemerintah Kabupaten Boyolali, dengan sampel sebesar 56 pegawai. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis data yang dilakukan dengan uji kualitas data kemudian uji asumsi klasik dan uji hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dengan uji t, uji f dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien determinasi diperoleh nilai dari 0,593 yang berarti bahwa 59,3% Efektivitas pelaksanaan anggaran berbasis kinerja dipengaruhi sumber daya manusia, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, penghargaan dan sanksi. Sementara 40,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa sumber daya manusia, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, penghargaan dan sanksi mempengaruhi efektivitas pelaksanaan anggaran berbasis kinerja.

Kata kunci: pelaksanaan yang efektif dari anggaran berbasis kinerja, sumber daya manusia, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, penghargaan dan sanksi.

Abstract

This research aimed to analyze the influence of human resources, organizational commitment, leadership style, rewards and sanctions. The population used in this study is The Structural Officials in the scope of the Agency, the Department and the Office of the Government of Boyolali, with the sample amounted to 56 employees. The collected data were analyzed using data analysis to test the quality of data and classical assumption test and hypothesis test. Testing the hypothesis in this study using multiple regression analysis with t-test, f-tets and the coefficient of determination. The results showed that the coefficient of determination obtained a value of 0,593 which means that 59,3% The effectiveness of the implementation of performance-based budgeting influenced human resources, organizational commitment, leadership style, rewards and sanctions. While 40.7% is explained by other variables outside this research model. Hypothesis test results showed that the human resources, organizational commitment, leadership style, rewards and sanctions affect the effectiveness of the implementation of performance-based budgeting.

Keywords: *effective implementation of performance-based budgeting, human resources, organizational commitment, leadership style, rewards and sanctions*

1. PENDAHULUAN

Seiring berkembangnya era reformasi, terdapat tuntutan untuk meningkatkan kinerja organisasi sektor publik agar lebih berorientasi pada terwujudnya *good publik and corporate governance* (Mardiasmo, 2009:27). Pemerintah sebagai organisasi sektor publik terbesar bertanggung jawab penuh meningkatkan kesejahteraan masyarakat, melaksanakan pembangunan berkelanjutan dan berkeadilan sosial menjalankan aspek-aspek fungsional dari pemerintahan secara efisien dan efektif sehingga dapat berwujud *good governance*. Kondisi ini yang mendorong berkembangnya wacana perlunya reformasi keuangan dan anggaran agar pengalokasian anggaran lebih berorientasi pada kepentingan publik melalui anggaran berbasis kinerja.

Dalam organisasi sektor publik, bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai dalam ukuran finansial (Mardiasmo, 2009:61). Anggaran berbasis kinerja di Indonesia telah diperkenalkan dalam Undang-undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang menjelaskan bahwa rencana kerja dan anggaran disusun berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai atau berbasis kinerja. Penjelasan undang-undang tersebut menguraikan bahwa anggaran berbasis prestasi kerja merupakan upaya untuk memperbaiki proses penganggaran di sektor publik. Indonesia menggunakan sistem penganggaran berbasis kinerja sebagai pengganti sistem penganggaran tradisional. Pada sistem penganggaran tradisional, kinerja diukur dari segi input. Hal ini menimbulkan perilaku pegawai yang selalu berusaha menghabiskan anggaran tanpa memperdulikan hasil dan kualitasnya. Kelemahan dalam sistem penganggaran tradisional ini kemudian ditekan melalui sistem penganggaran berbasis kinerja. Dengan digunakannya sistem penganggaran berbasis kinerja, anggaran tidak lagi berorientasi pada penyerapan anggaran (*input*) tetapi pada hasil kinerja yaitu *output* dan *outcome* anggaran.

Sumber daya manusia terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja dalam merealisasikan tuntutan dari masyarakat akan ketidakpuasannya terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja tersebut diperlukan sumber daya manusia yang kompeten (Nalarreason, Atmadja, dan Adiputra, 2014). Komitmen

organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan serta loyalitas seseorang terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Individu cenderung mematuhi hukum yang mereka anggap sesuai dan konsisten dengan norma-norma internal mereka, yaitu komitmen normatif melalui moralitas personal (*normative commitment through morality*) (Septiani, 2005). Dengan demikian adanya komitmen organisasi akan mempertahankan kepatuhan dalam penyajian laporan keuangan pemerintah yang *reliable* sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan. Gaya Kepemimpinan dalam mengelola suatu organisasi tidak terlepas dari faktor pemimpin dalam organisasi tersebut dan bagaimana sikap yang ditunjukkan oleh bawahan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Menurut De Coster dan Fertakis (1968), kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi, dan gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan partisipasi penyusunan anggaran.

Penghargaan (*reward*) merupakan suatu kinerja yang telah dicapai seseorang yang merupakan perangsangan atau motivasi yang kuat (Siswanto, 2005:269). Sedamaryanti (2001) menjelaskan bahwa penghargaan berfungsi sebagai motivasi untuk mengulangi perilaku yang disetujui secara sosial, juga untuk memperkuat perilaku yang disetujui secara sosial. Sanksi (*punishment*) adalah salah satu faktor yang mempengaruhi penyusunan APBD berbasis kinerja (Yandra dan Sutrisna, 2013). Pelaksanaan penganggaran berdasarkan kinerja sulit dicapai dengan optimal tanpa ditunjang dengan penerapan insentif atas kinerja yang dicapai dan hukuman atas kegagalannya. Penerapan insentif di sektor publik bukan hal yang mudah untuk dilaksanakan karena penerapan sistem insentif perlu didukung oleh mekanisme non keuangan, terutama keinginan dan kebutuhan atas pencapaian kinerja (Cholifah, 2013).

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fitri, Ludigdo dan Djamhuri (2013) yang meneliti tentang gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya, reward dan punishment terhadap anggaran berbasis kinerja. Sehingga peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian tentang efektivitas implementasi anggaran berbasis

kinerja. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya peneliti melakukan penelitian pada Pemerintah Kabupaten Boyolali tahun 2016. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh sumber daya manusia, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, penghargaan (*reward*), dan sanksi terhadap efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja pada Pemerintah Kabupaten Boyolali.

2. METODE PENELITIAN

2.1 Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi penelitian ini adalah Seluruh Pejabat Struktural di lingkup Badan, Dinas dan Kantor Pemerintah Kabupaten Boyolali. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Purposive Sampling* yaitu sampel atas dasar kesesuaian karakteristik sampel dengan kriteria pemilihan yang ditentukan. Adapun kriteria pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berhubungan langsung dengan penyusunan anggaran berbasis kinerja yaitu Kepala SKPD dan Kepala Bidang Perencanaan yang secara struktural bertanggungjawab dan terlibat dalam penyusunan anggaran pada Badan, Dinas dan Kantor kecuali Kecamatan.

2.2 Variabel Dependen

2.2.1 Efektivitas Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

Efektivitas implementasi penganggaran berbasis kinerja adalah tahap penggunaan kinerja dalam proses penganggaran untuk memberikan dampak pada tingkat hasil program yang ditetapkan (Asmadewa, 2006 dalam Achyani dan Cahya, 2011). Variabel ini diukur menggunakan skala likert mulai poin 1 yang menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan poin 5 yang menyatakan sangat setuju.

2.3 Variabel Independen

2.3.1 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (*human resources*) merupakan orang-orang yang siap, bersedia dan mampu berkontribusi untuk tujuan

organisasi (Werther dan Davis, 1996 dalam Ndraha, 1997). Variabel sumber daya manusia diukur menggunakan skala likert mulai poin 1 yang menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan poin 5 yang menyatakan sangat setuju.

2.3.2 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sebagai seseorang yang memiliki nilai dan keinginan untuk tetap tinggal menjadi anggota organisasi (Mowday et al, 1979). Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan skala likert mulai poin 1 yang menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan poin 5 yang menyatakan sangat setuju.

2.3.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama (Ardana, 2011:179). Gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan skala likert mulai poin 1 yang menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan poin 5 yang menyatakan sangat setuju.

2.3.4 Penghargaan (*Reward*)

Reward merupakan suatu kinerja yang telah dicapai seseorang yang merupakan perangsangan atau motivasi yang kuat (Siswanto, 2005:269). Penghargaan (*reward*) diukur dengan menggunakan skala likert mulai poin 1 yang menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan poin 5 yang menyatakan sangat setuju.

2.3.5 Sanksi (*Punishment*)

Punishment adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan (Purwanto, 2003). Sanksi (*Punishment*) diukur dengan menggunakan skala likert mulai poin 1 yang menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan poin 5 yang menyatakan sangat setuju.

2.3.6 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda (*Multiple Linier Regression Method*). Analisis ini digunakan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh *variabel* independen terhadap variabel dependen. Model persamaan regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis ini adalah :

$$ABK = \alpha + \beta_1SDM + \beta_2KO + \beta_3GK + \beta_4P + \beta_5S + e$$

Keterangan :

ABK	= Anggaran Berbasis Kinerja
α	= Konstanta
β	= Koefisien Regresi
SDM	= Sumber Daya Manusia
KO	= Komitmen Organisasi
GK	= Gaya Kepemimpinan
P	= Penghargaan
S	= Sanksi
e	= Error

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 HASIL

3.1.1 Analisis Data

3.1.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sah atau tidaknya suatu kuesioner yang disebarkan. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi *Product Moment Pearson*. Jika nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel maka alat tes yang digunakan valid, sebaliknya jika nilai r hitung lebih kecil dari nilai r tabel maka alat tes yang digunakan tidak valid. Tingkat signifikasinya yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 5%.

Hasil penelitian berdasarkan uji validitas instrumen bahwa untuk semua item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur

variabel Sumber Daya Manusia (SDM), Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Penghargaan (*Reward*), Sanksi (*Punishment*), dan Efektivitas Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja adalah valid, karena nilai r_{hitung} dari semua item pertanyaan lebih besar dari nilai r_{tabel} yaitu 0,259.

3.1.1.2 Uji Reliabilitas

Pengambilan keputusan reliabilitas suatu variabel ditentukan dengan asumsi apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 maka item pertanyaan adalah reliabel.

Hasil penelitian berdasarkan uji reliabilitas bahwa semua variabel Sumber daya manusia, Komitmen organisasi, Gaya kepemimpinan, Penghargaan (*Reward*), Sanksi (*Punishment*) serta *Efektivitas* implementasi anggaran berbasis kinerja adalah reliabel, karena mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 sehingga dapat dipergunakan untuk mengolah data selanjutnya.

3.1.2 Uji Asumsi Klasik

3.1.2.1 Uji Normalitas

Pengujian ini dilakukan untuk masing-masing variabel dengan menggunakan *one-sampel Kolmogorov Smirnov Test* yang dilakukan dengan bantuan software SPSS. Jika probabilitas signifikansinya diatas 5% maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Hasil *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,987 dimana nilai signifikansinya lebih besar 0,05 yaitu 0,284. Hal ini dapat dinyatakan bahwa keseluruhan data yang diperoleh memiliki sebaran yang normal.

3.1.2.2 Uji Multikolinieritas

Nilai *VIF* pada hasil uji multikolinearitas model regresi untuk semua variabel independennya kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih dari 0,1 atau 10%. Dengan demikian, dapat dibuktikan bahwa pada model regresi tidak terdapat gejala multikolinearitas.

3.1.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Hasil perhitungan uji heteroskedastisitas yang menunjukkan tidak ada gangguan heteroskedastisitas, karena nilai $p > 0,05$ atau tidak signifikan pada $\alpha = 5\%$. Dengan demikian secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah heteroskedastisitas dalam penelitian ini.

3.1.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil analisis regresi linear berganda secara sistematis dapat ditulis persamaannya sebagai berikut :

$$ABK = 4,092 + 0,192 \text{ SDM} + 0,133 \text{ KO} + 0,222 \text{ GK} + 0,316 \text{ P} + 0,293 \text{ S}$$

Interpretasi dari masing-masing koefisien variabel adalah sebagai berikut: Nilai konstanta sebesar 4,092 menunjukkan bahwa jika variabel independen yaitu Sumber daya manusia, Komitmen organisasi, Gaya kepemimpinan, Penghargaan, Sanksi diasumsikan konstan maka efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja akan meningkat.

3.1.3.1 Uji Hipotesis

3.1.3.1.1 Uji Parsial (Uji t)

Pengujian regresi secara parsial (uji t) berguna untuk menguji besarnya pengaruh dari masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen yang dilihat dengan membandingkan nilai probabilitas (*p-value*) dari masing-masing variabel dengan tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 5%.

Hasil perhitungan t hitung dari variabel sumber daya manusia, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, penghargaan, dan sanksi lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari 5%, sehingga semua variabel independen diterima artinya semua variabel berpengaruh terhadap efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja secara statistik signifikan.

3.1.3.1.2 Uji Signifikasi Simultan (Uji F)

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh data sebagai berikut : Untuk variabel Efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja didapatkan hasil bahwa nilai F hitung (17,040) dengan $p\text{-value} = 0,000$ sedangkan F_{tabel} (2,199) dengan ketentuan $\alpha = 5\%$, $df = k-1$ atau $5-1 = 4$, dan $df_2 = n-k-1$ atau $56-5-1 = 50$, hasil uji dari distribusi F hitung (17,040) lebih besar dari F tabel (2,199) dengan $p\text{-value} 0,000 < 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel Sumber daya manusia, Komitmen organisasi, Gaya kepemimpinan, Penghargaan (*Reward*), Sanksi (*Punishment*) secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap Efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja. Dan dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa model *goodness of fit*.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi (adjusted R^2) sebesar 0,593, hal ini berarti bahwa variabel independen dalam model (Sumber daya manusia, Komitmen organisasi, Gaya kepemimpinan, Penghargaan (*Reward*), Sanksi (*Punishment*)) menjelaskan variasi efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja di Kabupaten Boyolali sebesar 59,3% dan 40,7% dijelaskan oleh faktor atau variabel lain di luar model.

3.2 Pembahasan

3.2.1 Sumber daya manusia berpengaruh terhadap efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja

Sumber daya manusia berpengaruh terhadap efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja, yang ditunjukkan dengan hasil uji t variabel Sumber daya manusia sebesar 2,184 lebih besar dari t tabel sebesar 2,009, dan nilai sig. sebesar 0,034 lebih kecil dari 5%. Dalam merealisasikan tuntutan dari masyarakat akan ketidakpuasannya terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja tersebut diperlukan sumber daya manusia yang kompeten.

3.2.2 Komitmen organisasi berpengaruh terhadap Efektivitas implementansi anggaran berbasis kinerja

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap efektivitas implementansi anggaran berbasis kinerja, yang ditunjukkan dengan hasil uji t variabel komitmen organisasi sebesar 2,401 lebih besar dari t tabel sebesar 2,009, dan nilai sig. sebesar 0,020 lebih kecil dari 5%. Komitmen organisasi yang kuat akan mempengaruhi individu (aparatur pemerintah) untuk berusaha mencapai tujuan organisasi, berpikiran positif dan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi organisasinya.

3.2.3 Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Efektivitas implementansi anggaran berbasis kinerja

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap efektivitas implementansi anggaran berbasis kinerja, yang ditunjukkan dengan hasil uji t variabel gaya kepemimpinan sebesar 3,963 lebih besar dari t tabel sebesar 2,009, dan nilai sig. sebesar 0,000 lebih kecil dari 5%. Faktor kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun dalam tingkat organisasi.

3.2.4 Penghargaan (*Reward*) berpengaruh terhadap Efektivitas implementansi anggaran berbasis kinerja

Penghargaan (*reward*) berpengaruh terhadap efektivitas implementansi anggaran berbasis kinerja, yang ditunjukkan dengan hasil uji t variabel penghargaan (*reward*) sebesar 2,495 lebih besar dari t tabel sebesar 2,009, dan nilai sig. sebesar 0,016 lebih kecil dari 5%. Maksud dan tujuan dari penghargaan adalah agar pegawai menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau mempertinggi prestasi yang telah dicapainya.

3.2.5 Sanksi (*Punishment*) berpengaruh terhadap Efektivitas implementansi anggaran berbasis kinerja

Sanksi (*punishment*) berpengaruh terhadap efektivitas implementansi anggaran berbasis kinerja, yang ditunjukkan dengan hasil uji t variabel Sanksi (*Punishment*) sebesar 2,031 lebih besar dari t tabel

sebesar 2,009, dan nilai sig. sebesar 0,048 lebih kecil dari 5%. Program sanksi yang efektif akan memberikan motivasi yang kuat terhadap kinerja pegawai dalam upaya memenuhi kebutuhan yang diinginkan.

4. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa sumber daya manusia, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, penghargaan, dan sanksi berpengaruh terhadap efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja.

Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain: Penelitian ini menggunakan metode survey melalui kuisioner yang mana memiliki kelemahan yaitu kemungkinan jawaban dari responden tidak mencerminkan keadaan yang sebenarnya dikarenakan kondisi-kondisi tertentu masing-masing responden. Masih terdapat variabel independen lain yang mempengaruhi variasi dalam variabel efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja yang belum tergal pada penelitian ini.

Saran dalam penelitian ini antara lain: Peneliti selanjutnya sebaiknya menggunakan metode lain dalam pengambilan data seperti wawancara, agar responden bisa memberikan jawaban yang seharusnya. Bagi peneliti berikutnya diharapkan menambah variabel independen misalnya sistem administrasi, orientasi tujuan, kedisiplinan, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Achyani, F., & Cahya, B. T. (Maret 2011). Analisis Aspek Rasional dalam Penganggaran Publik Terhadap Efektivitas Pengimplementasian Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kota Surakarta. *Maksimum*, Vol 1, No 1.
- Ardana, I Komang, Mujiati, Ni Wayan dan Mudiarta Utama, I Wayan. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Graha Ilmu.
- Cholifah. (2013). Rancangan Model Efektivitas Penggunaan Anggaran Berbasis Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur, Vol 3 No. 2. *ISSN*.

- De Coster, T. D. dan Fertakis, P.J. (1968). "Budget-Induced Pressure and Its Relationship to Supervisory Behavior". *Journal of Accounting Research* (Autumn). 237-246.
- Fitri, S. M., Ludigdo, U., & Djamhuri, A. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward, dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja, Vol 5 No 2. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 157-171.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. dan Porter, I. W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behaviour*. No. 14, 224-247.
- Nalarreason, K. M., Atmadja, A. T., & Pradana Adiputra, I. M. (2014). Pengaruh Good Governance dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Buleleng, Vol 2 No 1. *e-Journal S1 k Universitas Pendidikan Ganesha*.
- Republik Indonesia. 2003. *Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*. Jakarta.
- Sedamaryanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Septiani, Aditya. 2005. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Ketepatanwaktuan Pelaporan Keuangan pada Pasar Modal Yang Sedang Berkembang: Perspektif Teori Pengungkapan*.
- Siswanto, Sastrohadiwiryono B. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Yandra, R., & Sutrisna, E. (2013). Penyusunan APBD Berbasis Kinerja, Vol 4 No 2. *Jurnal Kebijakan Publik*, 119-218.